

UPRAVLJANJE FINANCIJAMA SVEUČILIŠTA

Dr. sc. Anto Bajo

Institut za javne financije i
Ekonomski fakultet Zagreb

Kakvo sveučilište trebamo?

Tradicionalno sveučilište	Poduzetno (“bussines like”) sveučilište
Vođeno ponudom	Vođeno tržištem
Otporno na promjene	Proaktivno, strateško
Ovisno o financiranju iz države	Različiti izvori (portfelj) financiranja
Potrošač imovine (korisnik)	Investitor za ubuduće
Administrativna institucija	Upravljačka institucija
Nesklono preuzimanju rizika	Upravlja nizom rizika

Izvor: OECD, 2004.

Financijski integrirano sveučilište

- Sveučilišni financijsko informacijski sustav
- Jasna pravila i postupci izrade proračuna
- Jasna pravila financijskog izvješćivanja (rokovi, sadržaj)
- Utvrđene ovlasti i odgovornosti za autorizacije plaćanja
- Utvrđene ovlasti i odgovornosti za upravljanje imovinom i obvezama

Financijska pozicija visokih učilišta u 2004. (razina sveučilišta)

	ZAGREB	SPLIT	RIJEKA	OSIJEK	UKUPNO
1 Financijska imovina	395,514,684	114,265,121	52,667,746	46,962,022	609,409,573
11 Novac u banci i blagajni	196,633,602	20,957,261	21,252,578	28,992,410	267,835,851
12 Depoziti, jamčevni polozi i potraživanja od zaposlenih	35,138,232	41,408,000	4,114,439	0	80,660,671
13 Zajmovi	28,674,950	94,007	5,012,035	150,641	33,931,633
14 Vrijednosni papiri	3,719,750	31,972	281,630	19,606	4,052,958
15 Dionice i udjeli u glavnici	5,217,986	0	678,696	98,144	5,994,826
16 Potraživanja za prihode poslovanja	1,267	7,660	0	0	8,927
17 Potraživanja od prodaje nefinancijske imovine	126,128,897	51,766,221	21,328,368	17,701,221	216,924,707
2 OBVEZE	236,010	0	5,806	30,913	272,729
23 Obveze za rashode poslovanja	236,010	0	5,806	30,913	272,729
24 Obveze za nabavu nefinancijske imovine	0	0	0	0	0
25 Obveze za vrijednosne papire	0	0	0	0	0
26 Obveze za zajmove	0	0	0	0	0
NETO FINANCIJSKA POZICIJA (1-2)	395,278,674	114,265,121	52,661,940	46,931,109	609,136,844

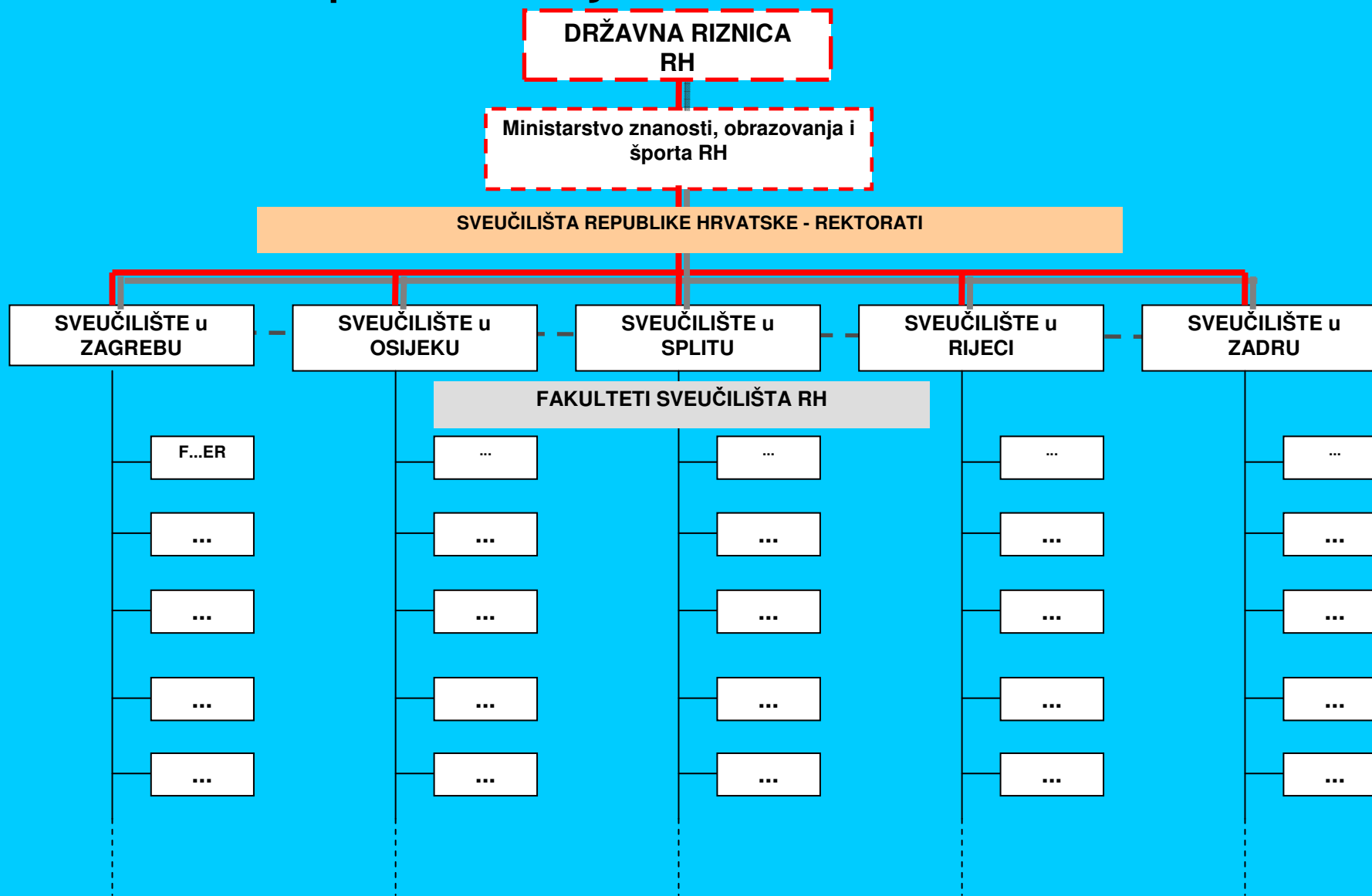
Financijska pozicija sveučilišta (rektorati) u 2004.

		ZAGREB	SPLIT	RIJEKA	OSIJEK	UKUPNO
1	Financijska imovina	18,703,501	16,686,755	3,148,960	4,163,807	42,703,023
11	Novac u banci i blagajni	9,210,969	8,075,216	1,521,622	1,941,792	20,749,599
12	Depoziti, jamčevni polozi i potraživanja od zaposlenih	4,400,000	5,500,000	400,000	0	10,300,000
13	Zajmovi	1,071,181	0	0	0	1,071,181
14	Vrijednosni papiri	0	0	0	0	0
15	Dionice i udjeli u glavnici	1,278,665	0	381,390	0	1,660,055
16	Potraživanja za prihode poslovanja	0	0	0	0	0
17	Potraživanja od prodaje nefinancijske imovine	2,742,686	3,111,539	845,948	2,222,015	8,922,188
2	Obveze	0	0	0	21,600	21,600
23	Obveze za rashode poslovanja	0	0	0	21,600	21,600
24	Obveze za nabavu nefinancijske imovine	0	0	0	0	0
25	Obveze za vrijednosne papire	0	0	0	0	0
26	Obveze za zajmove	0	0	0	0	0
	NETO FINANCIJSKA POZICIJA (1-2)	18,703,501	16,686,755	3,148,960	4,142,207	42,681,423

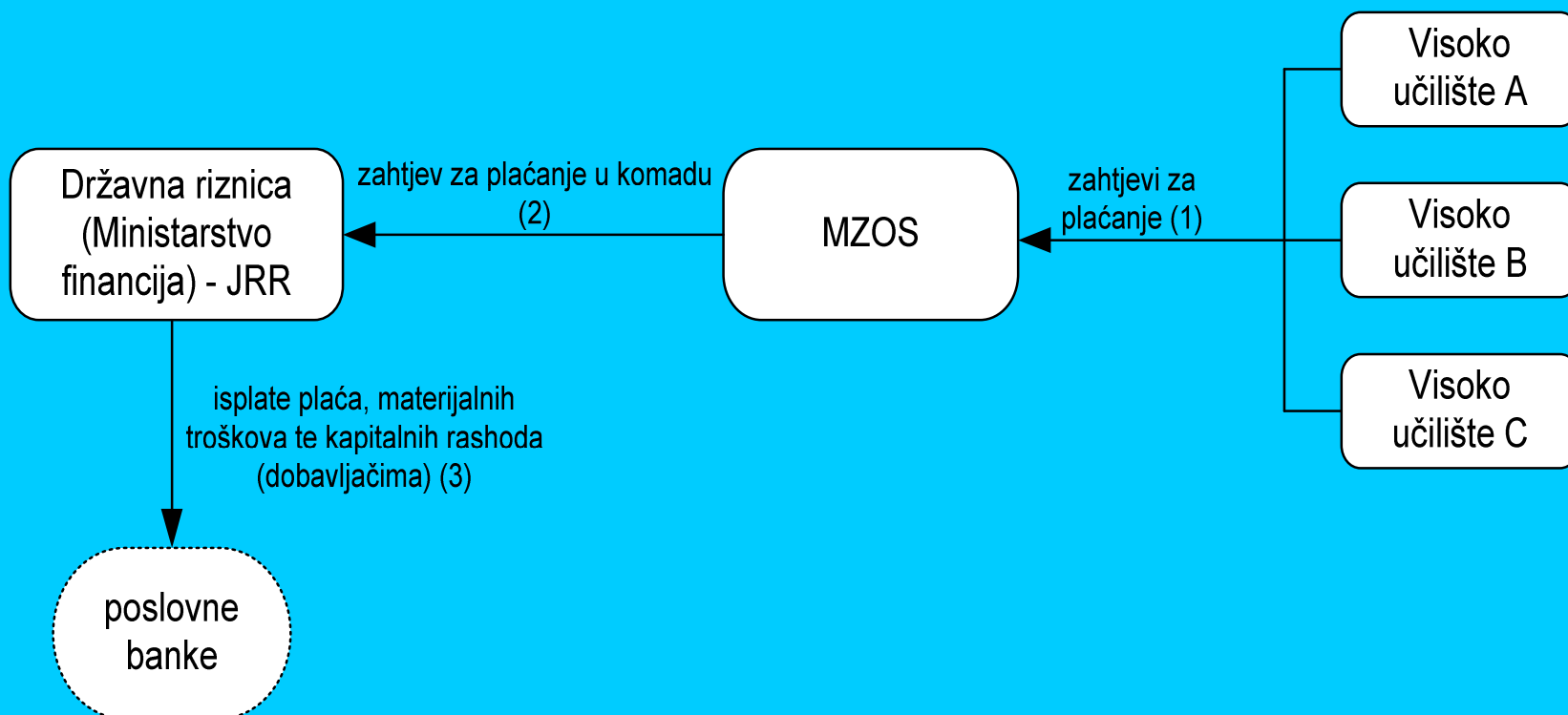
Financijska dezintegracija sveučilišta

- Ne postoje središnji financijski upravljački mehanizmi
- Otežana kontrola i nadzor financijskog poslovanja visokih učilišta
- Teško donošenje odluka o usmjeravanju proračunskih sredstava
- Teško utvrđivanje minimalnih financijskih standarda za materijalne i kapitalne rashode.

Sredstvo za integraciju financijskog poslovanja visokih učilišta



Državna riznica – MZOS - visoka učilišta



- S JRR-a obavlja se plaćanja materijalnih troškova i plaća za visoka učilišta financiranih iz državnog proračuna.
- Vlastiti prihodi visokih učilišta služe za pokriće rashoda, a njihovi se depoziti nalaze na računima u poslovnim bankama

Cilj integriranog financijskog poslovanja na sveučilištima

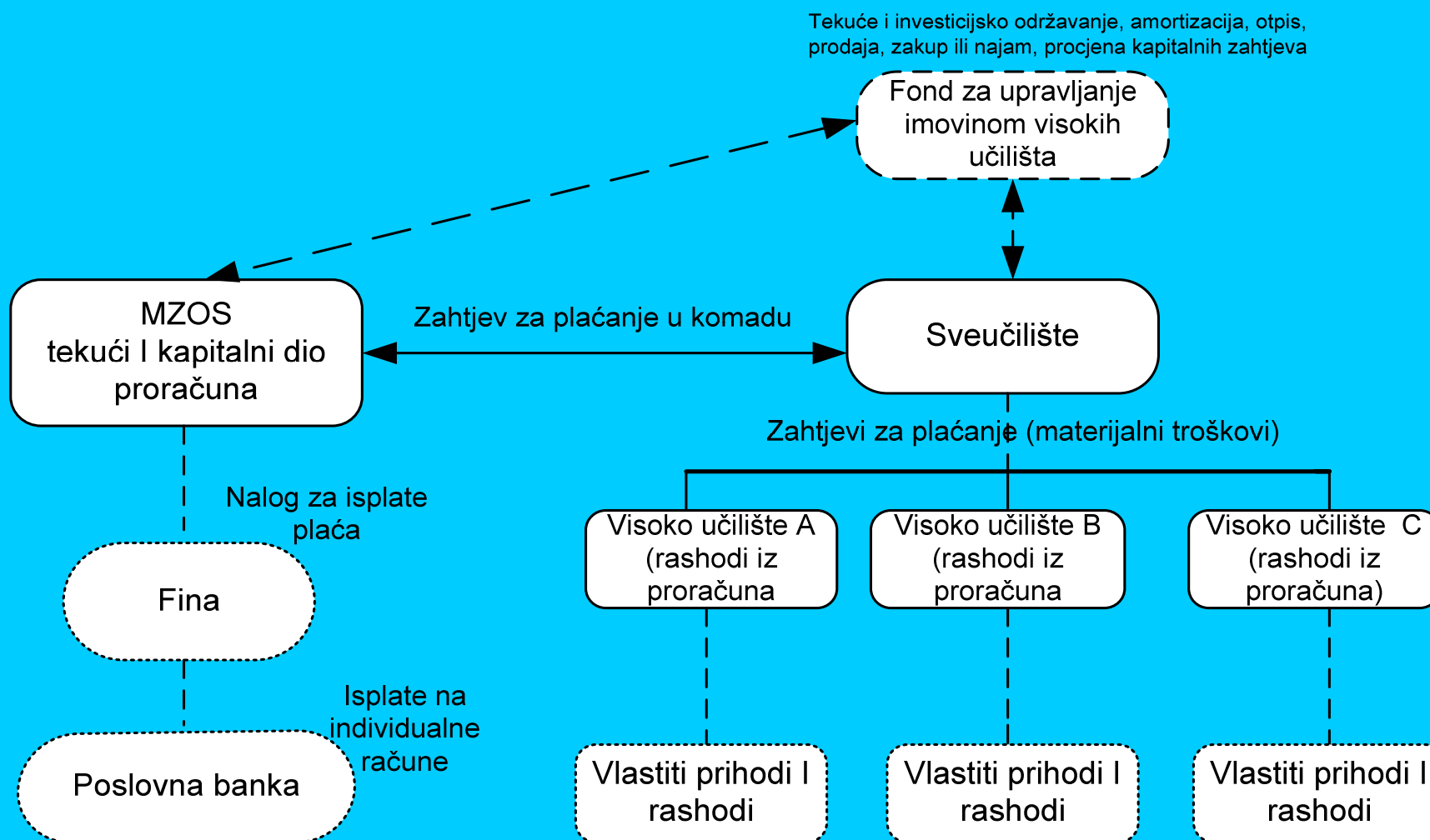
- Povezivanje novčanih tijekova
- Povezivanje računovodstvenih transakcija
- Kvalitetno financijsko upravljanje – novčanim tijekovima te imovinom i obvezama

Upravljanje financijama i proračunski proces na Sveučilištu

- Proračunski proces i procedure
- Primjer. Sveučilište u Zagrebu (prijedlog pravilnika)
- Financijsko izvješćivanje unutar godine
- Izrada proračuna sveučilišta
- Revizija i nadzor provedbe proračuna
- Ključ: **Integrirani financijsko informacijski sustav sveučilišta**

Sveučilišna riznica

- financijska integracija sveučilišta-



Upravljanje financijama

Postojeće stanje

- Financiranje kapitalnih projekata iz državnog proračuna posredstvom MZOS-a. Na temelju odluka senata sveučilišta su donosila odluke o zaduživanju zbog financiranja kapitalne izgradnje na visokim učilištima.
- U postojećem sustavu financiranja vlasnici imovine su visoka učilišta ali ne i sveučilište.

Prijedlozi

- Materijalne troškove visokim učilištima sveučilište bi odobravati na temelju izračuna troškova po studentu i zaposlenima na visokim učilištima (moguće korištenje pokazatelja uspješnosti obavljanja djelatnosti).
- Visoka učilišta bi sudjelovala vlastitim prihodima u pokriću dijela materijalnih i kapitalnih rashoda te troškova otplata kredita.

Upravljanje imovinom Sveučilišta

- Osnovati Fond za upravljanje imovinom sveučilišta.

Fond treba:

- procijeniti vrijednosti postojeće imovine,
- utvrđivati stope amortizacije te procjenjivati troškove investicijskog i tekućeg održavanja objekata.
- Utvrdili kriterije za davanje u najam dijela prostora kojim raspolažu fakulteti.
- Prihode najma koristiti za pokriće rashoda tekućeg i investicijsko održavanja kapitalnih projekata Sveučilišta.
- Fond ekipirati zaposlenicima iz visokih učilišta (fond bi preuzeo višak administracije visokih učilišta koja će se pojaviti zbog integracije visokih učilišta u sveučilište).
- Upravu fonda čini li bi predstavnici MZOS-a i sveučilišta.

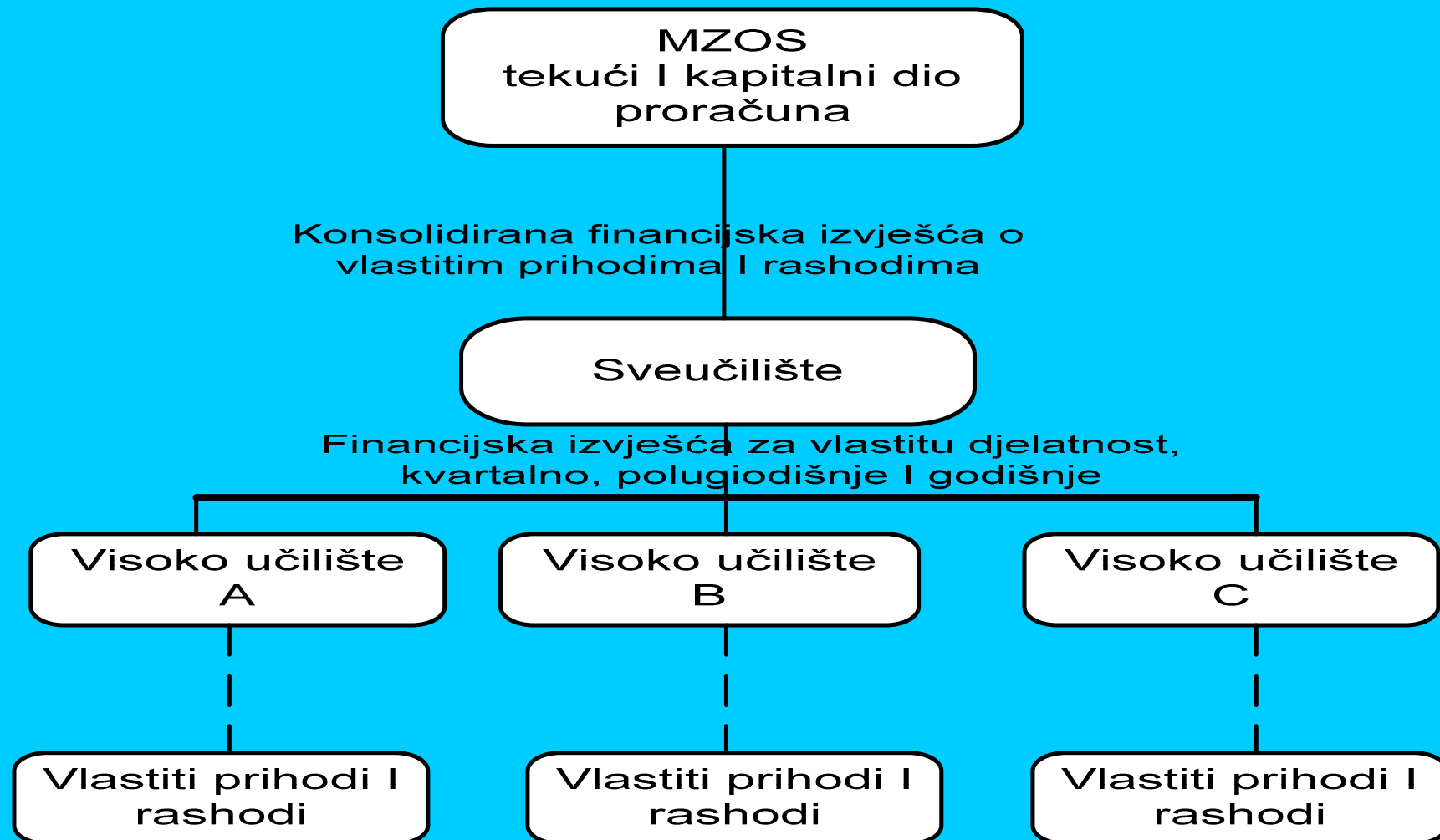
Status vlastitih prihoda

- Visoka učilišta i dalje trebaju samostalno raspolagati vlastitim prihodima koje će raspoređivati za unapređenje djelatnosti
- Dijelom vlastitih prihoda sudjelovati u pokriću materijalnih i kapitalnih rashoda te troškova zaduživanja.
- Za prihode iz vlastite djelatnosti utvrditi visoka učilišta kao obveznike PDV-a kako bi imale mogućnost odbitka pretporeza u ulaznim računima. Na taj način bi se smanjili troškovi poslovanja.
- PDV za visoka učilišta nije nedostatak nego prednost.

Financijsko izvješćivanje na sveučilištu

		2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Bilanca (imovine, potraživanja i obveza)	M					
	Q					
	PG					
	G					
Izvješće o prihodima i rashodima	M					
	Q					
	PG					
	G					
Izvješće o vlastitim prihodima i rashodima	M					
	Q					
	PG					
	G					

Financijsko izvješćivanje na razini sveučilišta



Pokrenimo Sveučilišta

- Izgraditi sveučilišni financijski informacijski sustav kao preduvjet financijsko upravljanja.
- Osnovati Fond za upravljanje imovinom sveučilišta.
- Osigurati sudjelovanje visokih učilišta (iz prihoda vlastite djelatnosti) u financiranju kapitalnih projekata.
- Osmisliti i urediti koncept financijskog izvješćivanja, posebice za prihode i rashode koji nastaju iz vlastite djelatnosti visokih učilišta.
- Visoka učilišta trebaju i dalje samostalno raspolagati vlastitim prihodima koje će raspoređivati za unapređenje djelatnosti te sudjelovati u financiranju materijalnih i kapitalnih rashoda i troškova zaduživanja.